

# Gouverner les forêts africaines à l'ère de la mondialisation

Edité par

Laura A. German, Alain Karsenty et Anne-Marie Tiani



## Chapitre 17

# De la nature des réseaux sociaux et intergénérationnels dans le secteur forestier africain

## Cas des réseaux chinois, libanais, indiens et italiens

J-M. Roda

### Résumé

Un système industriel classique a été la règle pour la production et le commerce des bois des forêts tropicales humides jusque dans les années 1990. Il se caractérise par des investissements lourds, un manque de flexibilité certain, une exploitation préférentielle des essences à forte valeur et des stratégies peu différenciées entre les différents opérateurs. De nouveaux systèmes de production flexible se développent depuis le milieu des années 1990. Basés sur des réseaux d'entreprises, très mobiles et très réactifs, qui permettent des spécialisations spécifiques de leurs marchés, ils sont surtout le fait de communautés de Chinois d'outremer, d'Indiens, de Libanais et d'Italiens. Ces quatre types de réseaux, d'origines si diverses, sont en fait très semblables dans leur organisation. Les entreprises concernées sont simultanément en coopération et en compétition, d'où le concept de coopération-compétition ou «*coo-pétition*», leur compétitivité se basant sur l'échange d'information et la minimisation des coûts de transaction. A la croisée de l'économie, de la géographie, des études régionales et de gestion, cette étude présente un seul modèle théorique généralisé de la production en réseau qui explique simultanément tous ces différents réseaux d'entreprises. La confiance et la réputation sont institutionnalisées. L'intermédiation entre les acteurs a un rôle primordial. Les entreprises optimisent leur localisation grâce à la hiérarchisation des relations entre les acteurs et leur communautarisme. Le modèle explique aussi la dynamique des réseaux, la résilience de leurs propriétés et l'emboîtement de leurs échelles de structuration.

### Introduction

Depuis les années 1960, le commerce mondial du bois est progressivement passé d'échanges orientés du Sud vers le Nord à des échanges Sud-Sud, phénomène qui s'est accéléré à partir du milieu des années 1990. L'Asie consomme plus de 70 pour cent (en équivalents bois ronds) des produits forestiers provenant des régions tropicales et l'Afrique est devenue le nouvel eldorado des économies asiatiques en pleine expansion qu'elle approvisionne en bois d'œuvre comme le montre l'évolution du commerce international

des grumes tropicales depuis 1997 (figure 17.1) et 2003 (figure 17.2). Dans le sillage de cette nouvelle donne, les opérateurs asiatiques sont devenus des acteurs importants, voire déterminants, de la filière bois sur le continent africain. Ce qui distingue ces acteurs de ceux des systèmes industriels classiques, est leur tendance à faire preuve d'efficacité collective dans le cadre de réseaux sociaux informels et intergénérationnels organisés dans le monde entier. Si la plupart des acteurs asiatiques sont d'origine chinoise, il existe d'autres réseaux d'opérateurs industriels qui témoignent d'un communautarisme et d'une efficacité collective similaires dans le secteur forestier – notamment les réseaux libanais, indiens et italiens (Roda et N'Sitou Mabiala 2005).

Dans ce chapitre, l'auteur tente de caractériser les actions et fonctions de cette nouvelle forme d'organisation industrielle dans le secteur forestier africain et de contribuer à une meilleure compréhension de la situation. Cette étude fait partie de travaux de recherche plus élargis axés : sur l'analyse de la façon dont les formes traditionnelles et les formes nouvelles de réseaux d'entreprises transnationales tirent parti des possibilités offertes par la mondialisation ; sur la modélisation des systèmes de production flexibles organisés en réseau ; et visant à mieux comprendre les perspectives relatives de développement et les menaces qu'elles représentent pour les ressources naturelles.

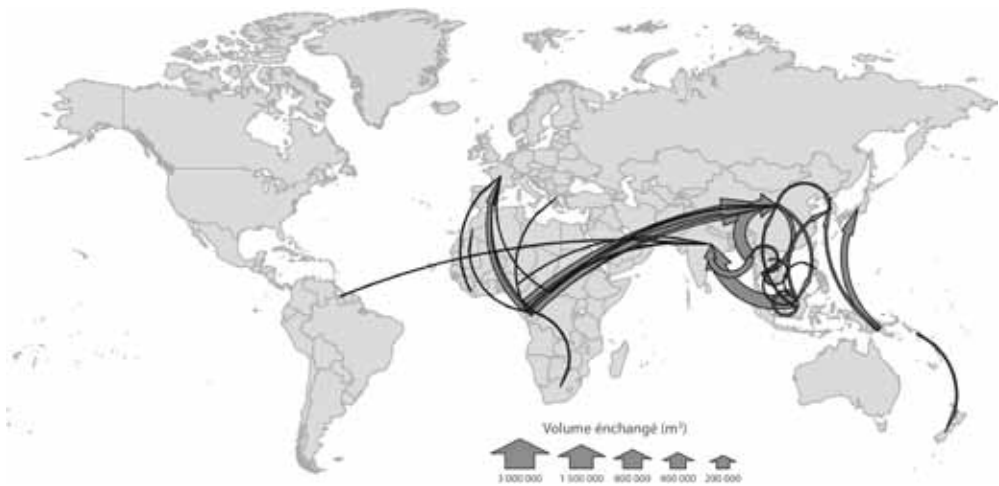
## Contexte



**Figure 17.1 Commerce international des grumes tropicales en 1997 : Flux commerciaux principaux**

Note : Le volume des échanges est représenté par la largeur des flèches

Source : FAO 2009



**Figure 17.2 Commerce international des grumes tropicales en 2003 : Flux commerciaux principaux**

Source : FAO 2008

## Questions et hypothèses de recherche

L'objectif initial était de déterminer les effets positifs et négatifs des réseaux d'entreprises sur l'environnement et le développement socio-économique de la région. Sur la base des études déjà réalisées sur les activités des réseaux sociaux asiatiques et autres opérant dans le secteur forestier africain (Karsenty 1996 ; Karsenty et Debroux 1997 ; Guilguy 1997 ; Debroux 1998 ; Sizer et Plouvier 2000 ; Roda et N'Sitou Mabilia 2005 ; Roda 2005), nous formulons deux grandes hypothèses. Nous examinons d'abord une opinion largement répandue selon laquelle le comportement de ces réseaux, comparé à celui des entreprises traditionnellement actives dans le secteur forestier en Afrique, serait perçu comme « prédateur » des ressources naturelles et leur action nuirait à la pérennité des forêts sur lesquelles ils exercent une influence directe ou indirecte. La deuxième hypothèse est celle qui consiste à supposer que ces réseaux sont en mesure de poursuivre leurs activités économiques et financières dans la pire des situations économiques quand l'instabilité des conditions rend difficiles les opérations commerciales de la concurrence. En l'absence d'évaluations sur l'environnement qui soient réellement indépendantes des conditions du marché, nous abordons ces hypothèses sous l'angle des données et déductions indirectes.<sup>1</sup>

La liste suivante de questions nous a aidés à structurer notre recherche. Quelles sont les stratégies suivies en matière de récolte et d'exploitation des ressources forestières ? Quel est le *modus operandi* ? Quelle est la contribution de ces réseaux au développement local en Afrique ? Quel est leur degré d'efficacité sur le plan économique et quelles sont leurs limites en la matière ? Censés être ethniquement homogènes, ces réseaux peuvent-ils s'intégrer à la société locale et quelles sont les caractéristiques socio-économiques d'une

<sup>1</sup> Voir la section ci-dessous intitulée « Gouvernance forestière et réseaux d'entreprises : de la perception à la réalité ».

telle interaction ? Quelles réglementations s'appliquent à ces réseaux et quelles sont les possibilités de les renforcer – si nécessaire ? Quelles en sont les répercussions stratégiques et politiques pour la gouvernance forestière en Afrique ?

## Méthodologie et cadre conceptuel

La conduite d'un certain nombre d'enquêtes et d'entretiens concernant le secteur des forêts tropicales africaines pendant la période 2000 à 2006 est à la base des analyses rapportées dans cette étude et d'autres travaux.<sup>2</sup> Ont été utilisées aussi bien des techniques d'entretiens anthropologiques semi-structurés que des méthodes d'analyse économique et d'organisation du travail dûment reconnues pour établir un lien entre l'analyse sociale, les réalités économiques du marché auxquelles sont confrontés les réseaux d'entreprises et les stratégies appliquées en conséquence par ces réseaux. Les réseaux d'entreprises du secteur forestier ont été étudiés selon les méthodes classiques de recherche des sciences sociales (Cadène et Vidal 1997), en y associant des méthodes spécifiques pour les réseaux opaques et sensibles de la filière bois (Roda 2004). Les variables utilisées dans les recherches effectuées sur le terrain pour déterminer le rôle des différents acteurs et étudier leur comportement sont résumées au tableau 17.1. Après une première phase de collecte des données ont suivi une phase d'analyse et de conceptualisation afin de formuler un modèle économique approprié pour les réseaux étudiés.

Trois courants de pensée ont inspiré le cadre conceptuel. Le premier est celui de la nouvelle économie<sup>3</sup> et de l'approche néoclassique des groupes industriels ou *clusters* (Porter 1990), des théories de l'efficacité collective pour les petites et moyennes entreprises (le précurseur en étant Marshall, en 1890, et les vulgarisateurs, Becattini en 1987 et Brusco en 1982) ; du « post-fordisme » avec spécialisation flexible (Piore et Sabel 1984) ; et des adeptes de la réglementation (Boyer 1986 ; Salais et Storper 1993)<sup>4,5</sup>. Le deuxième relève l'impact de la science traditionnelle régionale, et s'oriente vers des recherches tendant à découvrir comment les acteurs se regroupent en fonction de divers facteurs comme les coûts, la

2 Roda 2000, 2001, 2005, 2006 ; Roda et Gérard 2003 ; Roda et Erdlenbruch 2003.

3 Par nouvelle économie, on entend le passage, pour les pays développés, d'une économie productrice de richesses provenant des secteurs industriel et manufacturier à une économie basée sur le secteur des services et des valeurs nominales par suite de la mondialisation et de la manipulation des différentes monnaies par les gouvernements et leurs banques centrales.

4 Ce courant de pensée relève du sous-domaine de l'économie industrielle qui étudie le comportement des entreprises, la structure des marchés et leur interaction, en particulier les phénomènes des regroupements industriels (*clustering*) et de la mise en réseau des entreprises. Il a été influencé par le concept des couches multiples et, notamment, du capital social (Weber 1968, 1922 ; Bourdieu 1980 ; Coleman 1988 ; Putnam 1995). L'analyse des systèmes de production doit beaucoup aux définitions élaborées dans ce contexte.

5 Cette théorie définit avec une grande précision les concepts de flexibilité, efficacité et réseautage qui s'appliquent à la production et sont utiles pour analyser et comprendre divers types de réseaux d'entreprise. Les théories du post-fordisme, de la spécialisation flexible et de la réglementation s'attachent à définir la flexibilité des systèmes de production (et des échanges commerciaux) et leur efficacité sur le plan économique. Selon elles, les termes « flexible » et « flexibilité » se réfèrent à des flexibilités aussi bien fonctionnelles que numériques qui peuvent être classées comme suit : (1) flexibilité du volume de production ; (2) flexibilité du produit, laissant à l'entreprise la possibilité de modifier la configuration de son produit à bref délai sans perte sensible d'efficacité ; (3) flexibilité de l'emploi ; (4) flexibilité des pratiques de travail ; (5) flexibilité de l'outillage lourd ; (6) flexibilité de la restructuration ; et (7) flexibilité des formes d'organisation (par exemple, des réseaux de producteurs spécialisés).

**Tableau 17.1 Variables utilisées dans les recherches sur le terrain pour déterminer le rôle des acteurs du secteur forestier et étudier leur comportement**

Questions	Historique / entreprise	Enquêtes descriptives, structurelles et contrastées	Commercialisat. et vérificat. technique
Niveau entreprise	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités, filiales, type de société (en pleine propriété/en partenariat)</li> <li>• Structure et organisation</li> <li>• Effectifs et entrepreneurs</li> <li>• Logistique, intrants, produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outillage lourd et équipement</li> <li>• Véhicules et stratégie transport</li> </ul>
Niveau produit	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature des produits, qualité et quantité</li> <li>• Approvisionnement et vente</li> <li>• Cahier des charges technique et commercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visites chantiers, parcelles d'exploitation, expositions, etc.</li> </ul>
Niveau social	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données personnelles</li> <li>• Ethnicité, famille, religion, etc.</li> <li>• Relations commerciales et sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussions avec d'autres acteurs, échange d'information</li> </ul>

concurrence ou les externalités du réseau<sup>6</sup> (Bernard et Vicente 2004).<sup>7</sup> Le troisième et dernier courant fait la jonction entre la sociologie et l'organisation du travail (Castells 1998) et assume un emboîtement de réseaux au sein desquels les réseaux d'entreprises optimisent leurs stratégies en fonction des liens qu'ils peuvent établir pour étendre leurs activités aux niveaux local, national et international (Rallet 2000 ; Veltz 1996 ; Braudel et Wallerstein 2000).<sup>8</sup> Notre approche est celle de l'intégration, autrement dit nous avons utilisé toutes ces théories pour conduire notre analyse des réseaux sociaux d'entreprises dans le secteur forestier en Afrique en ayant recours à des concepts utilisés en sociologie et dans les relations du travail.

## Constatations et discussion : une nouvelle économie pour le bois africain ?

### Spécificités des réseaux sociaux d'entreprises dans le secteur des forêts en Afrique

Les premiers signes d'une réorganisation substantielle des relations du travail dans l'industrie du bois sont apparus il y a 10 à 15 ans. La plupart des exploitants traditionnels du secteur forestier africain ont vu décliner leur influence depuis lors. Les exploitations

<sup>6</sup> On peut définir ce terme « externalité du réseau » comme le changement intervenant dans les avantages ou désavantages qu'un agent retire d'un bien ou d'un service quand change le nombre d'agents faisant partie du réseau et consommant le même type de bien ou service.

<sup>7</sup> Le deuxième courant de pensée va au-delà des théories de l'économie spatiale et de la localisation et, dans le cadre d'une approche multidisciplinaire, essaie d'intégrer diverses sciences (géographie, économie, sociologie, anthropologie et politique) afin d'étudier des dynamiques économiques spécifiques avec leurs contraintes humaines et naturelles.

<sup>8</sup> Le troisième courant de pensée ressort du domaine de la sociologie qui étudie l'activité économique et les réseaux industriels à travers les divers réseaux sociaux qui les constituent.

relevant de ce modèle classique (traditionnel) d'organisation industrielle tendent à avoir les caractéristiques suivantes en commun :

- elles dépendent d'une base relativement étroite de capitaux privés, au sein d'une seule famille ;
- elles relèvent de petites niches de marchés spécifiques ;
- elles sont spécialisées dans la récolte et la transformation d'un nombre limité d'essences ;
- établies dans des pays caractérisés par une faible gouvernance et/ou une forte incertitude économique, elles tendent à se limiter aux activités assurant les plus fortes marges de profit possibles<sup>9</sup> ;
- elles connaissent un fort taux de faillite et rares sont celles qui se révèlent capables de survivre longtemps ;
- leurs activités se déroulant dans un contexte économique incertain dans lequel les services de banque traditionnels sont soit inexistants soit extrêmement coûteux, elles peuvent autofinancer leurs filiales et les aider à assumer les risques.

Pour bien les distinguer des entreprises asiatiques nouvellement arrivées dans le secteur forestier africain, nous qualifions toutes les exploitations présentant les caractéristiques décrites ci-dessus d'« entreprises occidentales classiques ». Parmi ces dernières, il en est qui, en nombre non négligeable, ont tout simplement disparu ou ont été rachetées par de nouveaux venus appartenant à des réseaux sociaux d'entreprises dont l'organisation et le mode de fonctionnement diffèrent radicalement de ceux des propriétaires précédents. Alors que les travaux concernant les réseaux sociaux d'entreprises en activité en Afrique sont limités, les médias et les ONG ont commencé – en particulier, après la fin du conflit du Libéria – à alerter l'opinion à propos d'un phénomène présenté comme l'irruption des intérêts asiatiques en Afrique. Depuis le milieu des années 1990, ces réseaux d'entreprises sont en effet visibles dans toutes les forêts tropicales du monde et pas seulement en Afrique. Ils ne sont pas constitués de sociétés multinationales mais d'un tissu complexe d'entreprises transnationales – et peuvent être définis comme des réseaux dont les relations ne sont pas directement formalisées ou légalisées (par exemple, par la création de filiales) mais se tissent plutôt en raison d'une parenté proche ou éloignée entre les propriétaires de ces entreprises et par le biais de transactions informelles (par exemple, prêts accordés à titre personnel).<sup>10</sup>

## Réseaux chinois

La « percée » des réseaux sociaux d'entreprise asiatiques dans le secteur forestier africain a stimulé l'imagination des médias et des associations professionnelles. Il est vrai que ces nouveaux acteurs – pour la plupart Chinois d'origine en provenance de l'Asie du Sud-Est (en particulier de Malaisie et des Philippines, mais plus récemment de la Chine

9 En Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, par exemple, c'est l'exportation des « bois rouges », sous forme de grumes de grande qualité et de sciure de bois normalisée qui constitue l'une des activités permettant d'obtenir les plus fortes marges de profit.

10 Cette mutation s'applique souvent au cas des sociétés qui ont gardé leur nom d'origine, par exemple les groupes WTK ou Vicwood.

continentale) – sont à présent solidement implantés en Afrique, intermédiaires assurant le transfert de l'énorme demande de la Chine et du reste de l'Asie pour les matières premières. Ainsi, par exemple, les groupes chinois *WTK*, *Rimbunan Hijau and M.*<sup>11</sup> (Malaisie), *Vicwood* (Chine, mais avec des liens aux Philippines), *Integrated Timber International* et *Timber World* (Singapour) sont actifs au Libéria, au Cameroun, en RCA, en République du Congo, en Afrique du Sud et au Mozambique. Ces groupes sont tous constitués de sociétés forestières associées à des entreprises sœurs, qui sont elles-mêmes rattachées à d'autres secteurs afin d'optimiser les coûts de transport (pour acheminer, par exemple, les appareils ménagers d'Asie en Afrique et le bois, d'Afrique vers l'Asie). Ils ont tout d'abord essayé d'appliquer à la lettre en Afrique les méthodes d'abattage qu'ils utilisaient en Asie. Certains continuent à employer des travailleurs asiatiques. D'autres, après des échecs répétés et spectaculaires,<sup>12</sup> se sont mieux adaptés et tendent à présent à racheter les sociétés détenues par des intérêts occidentaux et à recruter des gestionnaires (*managers*) occidentaux mieux à même d'établir de bonnes relations avec les autorités et sociétés africaines que leurs homologues chinois.<sup>13</sup> Contrairement à ce que font les entreprises occidentales classiques, tous ces réseaux ont fragmenté la production en la confiant à plusieurs sous-traitants légalement indépendants. Ils dépendent aussi dans une très large mesure des intermédiaires et sous-traitants locaux. Cette structure de sous-traitance n'est pas toujours évidente et il arrive souvent qu'une société qui semble intégrée de prime abord comporte diverses activités qui ont en fait été cédées à des sous-traitants.<sup>14</sup> Le plus souvent par l'intermédiaire de partenaires asiatiques spécialistes de la logistique, ces réseaux se sont engagés dans un commerce triangulaire entre l'Asie, l'Afrique et le Moyen-Orient, voire l'Europe ; à ce titre, ils importent des produits manufacturés d'Asie et exportent du bois d'œuvre brut non transformé vers l'Asie. Au lieu de cibler spécifiquement quelques essences de grande qualité selon la pratique habituelle des sociétés d'exploitation occidentales, ils récoltent une plus grande variété d'essences diverses et acceptent un plus large éventail de qualités différentes. L'opération de tri n'est pas effectuée en Afrique avant d'exporter le bois comme le font habituellement les sociétés d'exploitation occidentales, mais en Asie par des acheteurs et courtiers (*brokers*) intermédiaires.

11 Confidentialité requise pendant les entretiens.

12 Ces échecs avaient pour origine les différences de perception des relations interpersonnelles et de contexte entre l'Afrique et l'Asie.

13 Par exemple, la société *Vicwood* suit couramment ce modèle, rachetant des sociétés auparavant détenues par des intérêts occidentaux et recrutant des *managers* (ou gestionnaires) occidentaux ayant travaillé de longues années en Afrique.

14 Cette structure de sous-traitance, que l'on trouve également dans les réseaux italiens et syro-libanais et en Afrique aussi bien qu'ailleurs dans le monde, minimise les risques en répartissant les activités économiques sur divers secteurs. Pour prendre le cas, par exemple, d'une société forestière d'exploitation syro-libanaise en Afrique centrale, les opérations de transport du bois ont été confiées à une société tierce qui sous-traite en même temps des activités pour le compte d'une autre société agro-industrielle, négociant en carburants, appartenant au même réseau syro-libanais. Les coûts de transport sont donc optimisés grâce à l'utilisation de camions qui ne roulent jamais à vide. En période de diminution saisonnière des besoins en transport de bois, ce sont d'autres secteurs qui prennent le relais et les activités de transport ne connaissent pas de ralentissement.



## Réseaux indiens

Dans la même veine, les réseaux d'entreprises indiens (dirigés, pour la plupart, par des Indiens originaires de Gujarat<sup>15</sup>) s'approvisionnent largement en toutes sortes de produits forestiers ligneux et variétés d'essences diverses en provenance d'Afrique pour les acheminer essentiellement à destination de l'Inde. Plus éclectiques sans doute que les réseaux chinois, les réseaux indiens s'intéressent à une grande variété de qualités de bois, allant des grandes et belles essences des forêts tropicales humides aux petites espèces arbustives semi-décidues de l'Afrique de l'Est et aux arbres de plantations.<sup>16</sup> Ils délèguent aussi les opérations de tri à des acheteurs et courtiers (*brokers*) intermédiaires en Inde. Etablis en Afrique de l'Est à l'origine, ces réseaux étendent maintenant leurs activités commerciales en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale mais de façon très discrète – même lorsqu'ils traitent de gros volumes de bois. Sur le terrain, exception faite d'une poignée de sociétés d'exploitation indiennes qui opèrent directement dans les forêts, ils préfèrent négocier directement avec les producteurs et leur acheter le bois ou travailler avec des agents africains dans ces régions. Leur forte propension à utiliser des intermédiaires et courtiers explique qu'ils soient peu visibles. Leur stratégie en matière de sources d'approvisionnement ressemble à celle des Chinois à l'exception cependant de transactions qui peuvent être effectuées avec des sociétés ou des acheteurs prêts à négocier simultanément d'autres produits forestiers non ligneux, métaux précieux et autres minerais.<sup>17</sup>

## Réseaux syro-libanais

Les réseaux syro-libanais sont établis en Afrique de longue date et font partie de la mosaïque ethnique africaine type – certains ressortissants ayant acquis la nationalité du pays africain où ils résident. Ces groupes sont pour la plupart presque toujours originaires de la région en bordure de la frontière entre le Liban et la Syrie. Leurs stratégies se basent habituellement sur le développement d'entreprises de transport local et régional, se définissant souvent comme des transporteurs sous-traitants. Ils procèdent ensuite à une diversification de leurs activités, dans toute une série de branches de l'industrie agro-alimentaire ainsi que dans le secteur forestier ou encore les transports ou la distribution de carburants, optimisant leurs activités logistiques principales.<sup>18</sup> Dès qu'ils se lancent dans l'exploitation de la ressource forestière, ils commencent à exporter divers produits ligneux vers les pays du bassin méditerranéen et du Moyen Orient. Différant en cela des réseaux d'entreprises chinois et indien, ils n'hésitent pas à étendre leurs activités vers l'aval et à transformer la matière première en meubles et autres produits finis. Comme

15 Nous avons rencontré des agents Gujarati en Côte d'Ivoire, au Cameroun, au Gabon, en RDC, en Afrique du Sud et au Mozambique. Nous avons aussi rencontré quelques agents d'origine Tamoul et de l'île Maurice au Mozambique qui mettent à profit les relations personnelles qu'ils ont nouées avec des sectes religieuses hindouistes pour établir des relations d'affaires avec l'Inde.

16 Dans le cas des essences plantées, les Indiens sont devenus l'un des principaux acheteurs de jeune bois de teck en provenance des plantations de Côte d'Ivoire.

17 Selon l'adjoint au Ministre de l'Environnement de la RDC (2004), de nombreux agents indiens d'Afrique de l'Est l'auraient sollicité pour obtenir des contrats concernant divers minerais comme le coltan et l'or, le bois ne représentant qu'un intérêt secondaire à cette époque.

18 Au nombre de ces activités logistiques, on trouve toute la gamme allant du transport de carburants (Kamach Group) au transport en camions frigorifiques et polyvalents au Gabon, sans oublier le transport du bois au Cameroun, en RDC, RCA et Côte d'Ivoire.

dans le cas de l'industrie agroalimentaire, ils augmentent leurs économies d'échelle dans le secteur forestier en répondant à la forte demande (souvent ignorée) des marchés nationaux africains. Cela étant, ils rognent sur les coûts et les normes de qualité pour rester dans les limites du pouvoir d'achat des populations africaines tout en utilisant du bois qui est habituellement rejeté par d'autres exploitants qui privilégient les marchés d'exportation. Les scieries syro-libanaises sont, par exemple, les seules à obtenir un taux de rendement matière de 60 pour cent des essences tropicales de bois dur<sup>19</sup> alors que les scieries occidentales traditionnelles peinent à atteindre des taux de rendement matière de 35 à 45 pour cent en raison des demandes spécifiques et sélectives de leurs clients.

## Réseaux italiens

Les réseaux d'entreprises italiens, quant à eux, se sont aménagés une niche singulière et unique en son genre. Différents des trois autres types de réseaux d'entreprises, ils évitent d'investir autant que faire se peut dans toute activité d'exploitation de la ressource forestière, préférant de loin acheter des grumes. Ils ont pour centre d'intérêt ce qu'ils revendiquent comme relevant de leur domaine de plus grande compétence : la transformation de la matière première en produits finis et semi-finis de grande qualité, grâce à un outillage et du matériel de pointe novateurs et performants, très mécanisés et automatisés. En conséquence, ils approvisionnent les provinces industrielles du nord de l'Italie,<sup>20</sup> réputées aussi bien pour leurs machines-outils et « *design* » très innovants, que pour leur mode de spécialisation flexible rendu célèbre par le « post-fordisme » (Rabelotti 1995 ; Roda 2005). Grâce à leur très grande spécialisation,<sup>21</sup> ils résistent souvent mieux aux chocs, pénuries et autres aléas dont souffrent les autres acteurs occidentaux du secteur forestier africain. Ils travaillent non en tant qu'entreprises d'exploitation forestière isolées mais principalement sous forme de réseaux d'entreprises,<sup>22</sup> la diversification s'articulant autour des secteurs de la mécanisation et de l'outillage lourd, de l'automatisation et des travaux publics. La stratégie qui les distingue des autres réseaux consiste à élaborer avec soin des produits finis ou semi-finis qu'ils enverront à des prix relativement bas à leurs filiales en Italie et en Europe (et non en Afrique), spécialisées en marketing et capables de récupérer la plus grande partie de la valeur ajoutée. La récupération de la valeur ajoutée ne s'obtient pas du fait de la transformation du produit, mais grâce à une très bonne connaissance du marché et à la « gestion d'un Marketing-Mix » – à la recherche d'une constante flexibilité, et de lignes et modèles innovants.

19 En RCA, le *Kamach Group* a obtenu ce taux de récupération en vendant de la sciure de bois de médiocre qualité en Afrique du Nord et en Afrique de l'Ouest jusqu'en Mauritanie. En RDC, le groupe appartenant à M. Sabbagh réutilise du bois scié de petite et médiocre qualité pour fabriquer du mobilier pour les écoles du pays. En Côte d'Ivoire, un autre groupe libanais utilise les chutes de bois pour fabriquer du mobilier polyvalent destiné au marché local.

20 Toutes les entreprises italiennes établies en Afrique centrale ont Milan et sa proche région pour origine.

21 Cette spécialisation comporte la fabrication de toute une gamme de produits allant des parquets italiens en mosaïque produits par presque toutes les entreprises italiennes d'Afrique centrale au bois reconstitué *Alpicam* au Cameroun.

22 Un réseau d'entreprises ou inter-entreprises est constitué d'un groupe de sociétés relevant d'un même secteur de production ou chaîne de valeur ajoutée qui coopèrent – dans une certaine mesure – les unes avec les autres par le biais d'échange d'informations et d'interactions répétées, ce qui crée diverses dynamiques favorables au groupe comme une meilleure compétitivité ou davantage de flexibilité (Piore and Sabel 1984).

## Similitudes structurelles entre les réseaux d'entreprises chinois, syro-libanais, indiens et italiens

### Prédateurs ou relais efficaces de la demande étrangère ?

S'agissant d'activités illégales de toutes sortes, nous n'avons constaté aucune différence entre les sociétés d'exploitation forestière étudiées ici et les entreprises occidentales classiques. Lorsque des irrégularités existent, elles sont présentes dans les deux formes d'organisation industrielle. A cet égard, l'Afrique est dans la même situation que le reste du monde : les sociétés privées font en sorte d'équilibrer les divers coûts de leurs activités, y compris ceux liés à l'organisation et à leur « image ». Autrement dit, elles cherchent un équilibre entre le coût des sanctions qu'elles encourent pour activités illégales et d'autres coûts liés aux transactions commerciales (y compris les dépenses afférentes au respect des législations), non par souci de perfection morale, mais en quête d'un équilibre optimal entre profit et réputation dans chaque niche de marché applicable.

S'agissant des plans de gestion forestiers, les différences observées d'une entreprise à l'autre sont dues à la nature même des concessions forestières – y compris l'existence de plans de gestion obligatoires, la catégorie de forêt,<sup>23</sup> et les réglementations du pays hôte (Karsenty 2007). La seule différence significative d'une catégorie d'entreprise à l'autre concerne la forte proportion de groupes italiens et indiens qui achètent des grumes uniquement par l'intermédiaire de tierces parties sur le marché national, évitant ainsi toute association ou prise d'intérêt dans des opérations forestières et se trouvant par là même libérés de tout souci et de toute responsabilité en matière de gestion forestière.

Si l'éco-certification reste une pratique encore faiblement développée dans les forêts naturelles d'Afrique, il semble cependant que seules les sociétés dont la part de marché dans les pays occidentaux (marchés relativement écosensibles) reste traditionnellement substantielle aient entrepris de se lancer dans le coûteux processus de certification. Nous avons observé qu'une seule société asiatique s'était engagée dans cette voie et encore n'en était-elle qu'aux stades très préliminaires de l'éco-certification. Il s'agit d'une société précédemment détenue par des intérêts occidentaux et récemment acquise par une société chinoise dont la plupart des marchés sont en Europe.

Tous ces réseaux d'entreprises sont capables de poursuivre leurs activités sur le plan économique dans les conditions les plus instables et les plus difficiles, assurant ainsi une forme minimale de développement économique dans des endroits où d'autres sociétés, plus classiques, échouent.<sup>24</sup> Nos recherches tendent à montrer que ces réseaux ne sont pas plus prédateurs que les entreprises occidentales classiques mais font plutôt preuve de meilleures capacités de commercialisation leur permettant d'exploiter une plus large

23 Les pays dotés de plans de gestion obligatoires pour une catégorie de forêt présentent aussi d'autres classifications en matière de forêts au titre desquelles l'exploitation est autorisée à certaines conditions et en vertu de certaines procédures de licence mais sans plan de gestion. Ces classifications incluent les forêts non permanentes, les forêts communautaires (au Cameroun), et d'autres dénominations spécifiques à chaque pays.

24 Dans le cas de situations fort imprévisibles (comme en RCA pendant le coup d'Etat de 2002–2003, en RDC en 2003–2004 et au Mozambique en 2001), nous avons observé que les activités des entreprises libanaises, italiennes et chinoises – dotées d'une proportion non négligeable de personnel local – semblaient se dérouler sans heurts en dépit de la période troublée que traversaient ces trois pays.

palette d'essences que les entreprises classiques dont le rayon d'action est limité par des niches de marché trop étroites. Il en résulte une amélioration de la productivité par hectare supérieure aux 3–10 m<sup>3</sup>/ha communément observé dans le cas des entreprises occidentales classiques (Karsenty et Debroux 1997), mais l'impact écologique pourrait se révéler très conséquent. En règle générale, la rapidité d'exécution et l'efficacité de ces réseaux sont aussi plus grandes que par comparaison avec les mêmes tâches menées par les autres sociétés d'exploitation. C'est dans ce contexte qu'il serait possible de parler d'un caractère « prédateur » mais il semble bien que les réseaux asiatiques se bornent à faire la même chose en se montrant juste plus rapides et plus efficaces que les autres.<sup>25</sup>

Quand on compare la façon dont les mêmes groupes et réseaux fonctionnent dans divers pays africains et en dehors de l'Afrique, on s'aperçoit que leur attitude peut être très différente d'un endroit à l'autre (Roda 2005). Ils semblent en effet adapter leur comportement aux conditions de gouvernance locales en suivant strictement la réglementation en vigueur seulement dans les cas où elle existe et où elle est appliquée. Ainsi tel groupe (de sociétés d'exploitation très étroitement liées les unes aux autres) qui se comportera de façon exemplaire dans certains pays en appliquant rigoureusement les plans de gestion durable pratiquera dans d'autres pays où l'environnement économique est extrêmement incertain et la gouvernance quasi inexistante un mode d'exploitation moins policé du type « opérations éclair ». Il ira jusqu'à payer une redevance pour obtenir un accès aux ressources forestières moyennant une monnaie d'échange revêtant la forme de travaux d'infrastructure, mise à disposition de véhicules, etc. Dans certains scénarios extrêmes, cette monnaie d'échange pourra parfois même être constituée de marchandises aussi disparates que des lingots d'or et des armes si celles-ci sont réclamées par les administrations locales, les commerçants africains sur place ou les chefs de guerre – scénario qui tend à distinguer ces entreprises, sur le plan éthique, de leurs homologues occidentales classiques, plus soucieuses de leur réputation. Dans la réalité, ces réseaux ont fait la preuve de leur très grande versatilité en raison d'une organisation flexible de leurs activités qui leur permet de s'adapter à quasiment n'importe quel environnement économique. Ils agissent en tant qu'agents « intermédiaires » en reliant la ressource forestière africaine à la demande résultant de l'urbanisation croissante des économies émergentes, en particulier des pays du Golfe, de l'Inde et de la Chine. Dans les forêts d'Afrique, ils ont commencé à supplanter les branches d'activité plus classiques qui ont dominé le secteur forestier jusqu'au milieu des années 1990.

### **« Coo-petition », confiance, réputation intergénérationnelle et aspects financiers**

Tous ces réseaux d'entreprises ont en commun une caractéristique principale que l'on peut qualifier de coopération-compétition ou « *coo-petition* »,<sup>26</sup> autrement dit, le résultat d'un mélange alliant un esprit de compétition féroce à celui d'une nécessaire coopération

25 Cette efficacité ne les préserve cependant pas de difficultés comme celles que doivent affronter, en particulier, les sociétés d'exploitation chinoises face au défi culturel de la « mentalité africaine » (tel que l'a décrit le directeur de *Vicwood*) ni de l'échec lorsque les profits anticipés ne se concrétisent pas (Karsenty et Debroux 1997).

26 Le terme « coo-petition » (ou coopération-compétition) est un néologisme forgé par Cawthorne (1995) pour qualifier le mélange paradoxal entre le féroce esprit de compétition opposant les acteurs des mêmes réseaux d'entreprise et la coopération requise pour concurrencer les sociétés qui ne font pas partie de leurs réseaux.

entre acteurs d'un même réseau. Dans le déroulement du processus de coopération-compétition, les sociétés transnationales maintiennent les liens qu'elles ont tissés à travers les frontières non pas en étant devenues propriétaires de l'entreprise ou en ayant créé des filiales, mais en nouant et faisant jouer des relations personnelles construites sur la base de parentés étendues et de proximité culturelle. Elles privilégient une coopération calculée au sein d'un cadre général de concurrence acharnée. Autrement dit, même si une société d'un groupe donné se spécialise dans un secteur spécifique, le réseau d'entreprises élargi permet une coopération multisectorielle grâce aux liens établis entre le secteur forestier et les autres secteurs (notamment, agro-alimentaire, mécanique et outillage lourd, logistique, travaux publics, médias) – ce qui laisse souvent la voie libre à la négociation avec les autorités locales, sous forme de troc. Par exemple, un contrat passé avec une entreprise de travaux publics pourra se négocier sous forme de droits d'exploitation accordés à une autre société, spécialisée dans le secteur forestier. Ce cas s'est produit au Gabon où une société chinoise a construit, pour le gouvernement de ce pays, un édifice public dont le paiement a été effectué sous forme d'une autorisation accordée à une autre société chinoise pour exploiter une plantation d'Etat – un accord étant signé entre les deux sociétés afin que chacune d'entre elles bénéficie de la situation (Roda 2005). Même si les deux sociétés n'appartiennent pas au même propriétaire, elles coopèrent en sachant qu'elles contractent une dette envers leur propre réseau. Cette dette pourra être épongée par un service rendu à d'autres sociétés du même groupe dans un autre pays ou moyennant un ordre de paiement international en devises, ou encore transférée aux générations futures. En définitive, les relations existant au sein du réseau sont effectivement régies par un esprit de coopération calculée qui résiste et perdure pendant plusieurs générations<sup>27</sup> mais elles font aussi la part belle à la compétition et à l'opportunisme qui demeurent la règle.

Prise de décision et production sont des activités fragmentées et décentralisées ; en témoignent les cycles de vie parfois très courts de sociétés dont la création et la fermeture se succèdent à un rythme rapide, suivant un modèle qui ressemble à une sorte de « darwinisme entrepreneurial » : seules les sociétés créées au bon moment dans la bonne niche survivent et tissent des liens avec les autres entreprises du réseau.<sup>28</sup> La clé de la compétitivité est liée au flux des informations échangées à l'intérieur même du réseau qui peut, en fait, être considéré comme une organisation visant à optimiser les coûts de transaction plutôt que les coûts de production. Cela constitue un avantage critique en des lieux ou des temps où l'information est opaque, l'environnement économique très incertain et où l'adaptation doit être rapide.

La confiance et la réputation dont jouit le réseau sont les éléments essentiels qui permettent de fédérer les entreprises du réseau. S'appuyant sur des valeurs culturelles communes qui sont une forme de capital social, les acteurs économiques éprouvent d'emblée un sentiment de confiance innée qui s'amplifie et se confirme après des échanges économiques répétés. Le sentiment de confiance inconditionnelle lié à la parenté existe

27 Pendant nos visites sur le terrain, nous avons observé le cas d'une entreprise familiale indienne remboursant une dette à la 3<sup>e</sup> génération.

28 Cawthorne (1995) emploie la métaphore de « capitalisme amibien » pour expliquer et capturer le phénomène des entreprises qui bourgeonnent et donnent naissance à d'autres sociétés – celles que créent les employés de ces entreprises-mères lorsqu'ils les quittent, tout en gardant des liens privilégiés avec elles.

bien mais les limites en sont rapidement atteintes dès que les sommes en jeu représentent des montants substantiels et ce qui, en fait, structure le réseau d'entreprises tient davantage à la réputation qu'à la confiance. La réputation est une marque d'estime associée à un nom et peut être transmise d'une génération à l'autre ; elle constitue donc un capital d'entreprise très fonctionnel de nature intergénérationnelle. Elle sera déterminante pour donner à l'entreprise les moyens de se lancer dans de nouvelles activités ou lui permettre d'obtenir des prêts proportionnels à l'estime qui lui est accordée.

Même si elle n'est qu'implicite, une forte hiérarchie de relations commerciales préside au bon équilibre entre esprit de compétition et esprit de coopération à l'intérieur de chacun des quatre grands groupes de réseaux d'entreprises. Elle est structurée en fonction de priorités relevant d'abord des liens de parenté, puis de l'appartenance à une communauté, pour passer aux affinités électives, aux partenariats occasionnels et, enfin, aux tiers. Les différents échelons de cette hiérarchie correspondent aux différents niveaux d'influence de la réputation sur l'exploitation des réseaux d'entreprises.

### **Coûts d'intermédiation et de transaction**

Les quatre types de réseaux d'entreprises étudiés ici ont encore un autre trait en commun : ils forment une chaîne organisationnelle continue reliant certains districts industriels (ou systèmes de production localisés) dont ils sont originaires à des groupes (*clusters*) non localisés répartis dans le monde entier. Les systèmes de production localisés sont toujours en place au Gujarat, en Malaisie (Sarawak), aux Philippines, en Italie du Nord et à la frontière syro-libanaise. Grâce à cette structure d'emboîtements successifs, les acteurs peuvent intervenir à différents niveaux pour rattacher la demande des grands centres urbains des économies émergentes à la ressource forestière africaine.

Dans tous ces réseaux, une fonction clé est celle de l'intermédiation – action consistant à servir d'intermédiaire ou de médiateur et, dans ce cas, à relier entre eux les acteurs économiques appartenant à des groupes différents ou géographiquement distants les uns des autres. Spécialistes ou généralistes, acteurs visibles ou non, intermédiaires et courtiers (*brokers*) jouent un rôle pivot pour ce qui touche aux aspects opérationnels des systèmes de production et d'échanges en assurant le transfert de la confiance et en engageant leur propre réputation en faveur de tierces parties. Les intermédiaires avec lesquels les acteurs du réseau ont établi des relations personnelles tout au long de leur vie professionnelle jouent aussi un rôle crucial en facilitant les transactions avec d'autres acteurs n'appartenant pas au réseau. C'est le cas du gestionnaire (*manager*) français ayant acquis une expérience professionnelle en Asie et en Afrique qui dirige les opérations africaines de *Vicwood*.

Malgré leurs différences culturelles, chacun des quatre réseaux constitue une entité sociale ayant institutionnalisé les mêmes grandes fonctions :

1. l'élaboration d'une régulation endogène relative ;
2. la mise en place d'un mécanisme garantissant la solidité de leur réputation (donc, de la confiance et de la défiance) ; et

3. la création d'un ensemble de règles de réciprocité et de redistribution des services, voire de répartition des profits.

En définitive, on constate qu'existe au sein de tous ces réseaux un système hiérarchisé de relations sociales forgées par la parenté, les liens culturels, les relations d'affaires et relations personnelles, dans lequel les coûts des transactions sont proportionnels à la « distance » existant entre les différents acteurs.

## Conséquences pour la gouvernance des forêts en Afrique

### Gouvernance forestière et réseaux d'entreprises : de la perception à la réalité

La notion de gouvernance forestière est passée de strictes définitions centrées sur les administrations publiques d'un niveau national vers une conception plus large selon laquelle « les gouvernements ne sont pas les seuls acteurs en matière de gouvernance, d'autres groupes d'intérêts dans la société et d'autres acteurs ayant [aussi] un rôle important à jouer dans les structures de prise de décision » à diverses échelles (FAO 2004). Nous n'examinons cependant pas ici la gouvernance forestière de façon exhaustive sous tous les aspects qui la rattachent aux réseaux d'entreprises faisant l'objet de notre étude. Notre propos est plutôt de cibler deux points particuliers vérifiables grâce aux observations et analyses que nous avons conduites sur le terrain :

- la stricte dimension légale (gestion du secteur public, responsabilité, application des législations, information et transparence), et
- la performance et la maîtrise en matière environnementale.

S'agissant de la dimension strictement légale de la gouvernance forestière, une opinion largement répandue concernant les réseaux d'entreprises que nous étudions ici (en particulier les réseaux relativement nouveaux venus que sont les réseaux asiatiques) est qu'ils contournent activement la loi en ayant recours à la corruption ou à l'influence politique et qu'ils portent aussi une part de responsabilité (à travers la corruption) dans le dysfonctionnement des services de l'administration publique. Une enquête menée au Cameroun (Roda 2006) n'a cependant pas pu montrer de différence significative à cet égard entre ces réseaux d'entreprises et les entreprises occidentales classiques. Les différences observées se sont révélées plus marquées entre sociétés appartenant à un même groupe que d'un groupe à l'autre. Dans tous les groupes, on retrouve le cas de « services » rendus tels que des cadeaux de carburant aux administrations locales, des indemnités journalières versées à divers agents, etc., constituant ce qui a été théorisé sous le vocable de « normes pratiques » mais qui correspond en fait à des actes de corruption quotidienne ordinaire (Nguingiri 2007). Sur 23 sociétés étudiées ayant fait l'objet d'un audit au Cameroun, seulement quatre d'entre elles ont pu être déclarées comme observant strictement les règles et refusant de s'engager dans ce type d'activités (une italienne, une française, une libanaise, une chinoise), les autres s'y trouvant impliquées à des degrés divers. Les facteurs expliquant ces différences doivent encore faire l'objet

d'études complémentaires mais les enquêtes que nous avons effectuées tendent à montrer la grande complexité de l'interaction de facteurs comme le nombre d'années d'activités de l'entreprise en Afrique (plus ce chiffre est élevé, plus l'entreprise est « corrompue »), l'écart entre les activités d'exploitation forestière et de transformation (sociétés exploitant des concessions forestières par opposition aux sociétés ne s'occupant que de la transformation du bois), etc. Cette même enquête (Roda 2006) n'a fait apparaître aucune différence significative entre réseaux d'entreprises et entreprises occidentales classiques. La gouvernance forestière au Cameroun est relativement plus avancée que dans tout autre pays voisin, mais il serait cependant souhaitable de vérifier ces observations et conclusions ailleurs.

S'agissant de performance environnementale et de développement durable, une perception courante est celle de l'existence de différences notoires entre les grandes sociétés occidentales qui mettent en œuvre des plans de gestion et le caractère limité des opérations asiatiques du point de vue du développement durable. Comme dans le cas précédent pourtant, les enquêtes conduites au Cameroun ne font apparaître aucune différence significative entre les deux formes d'organisation industrielle.<sup>29</sup> Nous avons procédé à un audit complet du secteur forestier au Cameroun (Roda 2006) et avons de nouveau observé de plus grandes différences entre entreprises appartenant à un même groupe que d'un groupe à l'autre (voir tableau 17.2). D'après nos observations, la mise en œuvre des plans de gestion n'est influencée que par le statut des concessions forestières qui institue le caractère obligatoire ou non de l'élaboration d'un plan de gestion. Dans le cas de toutes les entreprises, occidentales ou autres, sur lesquelles ont porté nos observations, il nous est apparu que le choix du système d'approvisionnement en bois (concession, octroi de licence ou sous-traitance, ou encore achat direct sur le marché local) est normalement régi par l'orientation du marché et la stratégie industrielle<sup>30</sup> de la société exploitante plutôt que par un engagement spécifique à respecter les critères de performance environnementale. Il en a été ainsi dans tous les cas que nous avons observés, que le choix du système ait été imposé ou non et qu'il ait ou non un caractère contraignant dans le plan de gestion.

Nous avons constaté que, mis à part leur discours politiquement correct quand il s'agit de commercialisation, les acteurs économiques – indépendamment de leurs origines – ne privilégient aucun type particulier de performance en matière d'environnement mais qu'ils appliquent plutôt effectivement la réglementation en vigueur comme ils le font pour tout autre facteur extérieur ayant une incidence sur la détermination de leurs coûts et de leur degré de compétitivité. Il est clair qu'à l'exception de ceux qui représentent des sociétés dont les principaux marchés sont en Europe, ces acteurs seront plus influencés par des facteurs comme les dépenses engagées au titre de l'environnement, les frais

29 Le nombre de sociétés éco-certifiées ou éco-labélisées est le seul critère environnemental disponible permettant de bien comparer les différentes situations sur tout le continent africain. Ce critère, toutefois, dépend des conditions du marché. Les sociétés dont les marchés ne sont pas réceptifs au développement durable et qui n'exigent pas de label vert n'ont aucune raison d'assumer les coûts d'obtention dudit label, indépendamment de leur impact sur l'environnement. Certains réseaux d'entreprises qui travaillent avec des marchés principaux non éco-sensibles en Asie ou au Moyen Orient se sont inquiétés de l'amalgame possible entre absence de ce label et médiocre performance sur le plan environnemental, l'absence de label ne constituant en aucun cas une preuve de mauvaise performance.

30 Par exemple, création de nouveaux aménagements industriels contre l'achat d'une installation préalablement existante.



**Tableau 17.2 Caractéristiques du comportement environnemental des 23 plus grandes sociétés exploitant des concessions forestières au Cameroun, février 2006**

	Nombre de sociétés			
	Grandes sociétés forestières	dotées d'un plan de gestion	d'une certification préalable à l'audit	d'une certification FSC
Occidentales classiques	12	7	4	1
Entreprises en réseau	8	6	1	-
<i>Chinoises</i>	1	1	1	-
<i>Italiennes</i>	5	3	-	-
<i>Libanaises</i>	2	2	-	-
Autres (africaines)	3	3	-	-
Total	23	16	5	1

Source : Roda 2006

de transport, le climat d'incertitude politique, les dépenses d'infrastructure, les coûts liés au dysfonctionnement des administrations et autres coûts financiers que par leurs responsabilités vis-à-vis de l'environnement. Cela signifie non pas qu'ils ne soient pas conscients des conséquences de leurs actions sur l'environnement mais que, de leur point de vue, les coûts et bénéfices de la responsabilité vis-à-vis de l'environnement sont limités quand on les compare à d'autres risques industriels.

## Enseignements en matière stratégique

Le premier grand enseignement à tirer sur le plan des stratégies politiques semble bien être que, replacés dans le contexte des nouveaux types d'acteurs économiques (comportant certes d'anciennes façons de procéder) que nous venons de décrire, tous les instruments de promotion de la gestion durable en Afrique qui se fondent sur le marché (comme l'éco-certification et les boycotts<sup>31</sup>) ainsi que les processus d'application des législations (comme le FLEGT<sup>32</sup>) pourraient n'avoir qu'un impact limité sur la nouvelle forme d'organisation industrielle étudiée ici, et qui représente une part croissante du marché. La raison en est que ce sont les sociétés de l'Occident et ses marchés qui ont les moyens d'action nécessaires pour faire adopter et appliquer ces instruments et processus. Or, à l'exception des groupes italiens, les marchés principaux des réseaux d'entreprises se situent désormais dans les pays de transition d'Asie et du Moyen-Orient où une multitude de facteurs comme les prix, la disponibilité des matériaux, etc., sont les moteurs essentiels de la demande. Les critères liés à l'environnement n'ont eu jusqu'ici que peu ou pas d'effet

31 Ces instruments sont de nature intrinsèquement différente : l'éco-certification est un outil qui incite un producteur à adopter un comportement donné pour tenir compte de la préférence de certains consommateurs (pour certains labels) et le prix éventuellement plus rémunérateur associé, tandis qu'un boycott est une sanction mise en œuvre par la suppression de l'accès au marché.

32 « Forest law enforcement, governance and trade » : processus de négociations bilatérales entre l'UE et certains pays sélectionnés afin de garantir la légalité des produits forestiers importés en Europe.

sur ces marchés. Dans le cas particulier des réseaux italiens, les instruments basés sur le marché pourraient aussi se révéler comme n'étant guère efficaces mais pour des raisons différentes qui tiennent aux produits ciblés par ces réseaux, à savoir des produits finis et semi-finis, lesquels ne sont pas visés par le FLEGT. Il est vrai que les instruments d'éco-certification conservent un certain potentiel d'efficacité mais comme ils sont appliqués dans des niches de marché où la matière première, le bois, a une importance moindre que l'innovation technique, le *design* et d'autres caractéristiques (de valeur ajoutée) du produit fini ou semi-fini, ils perdent de leur impact.

Les réseaux d'entreprises peuvent aussi être considérés comme un point d'entrée pour les gouvernements et acteurs locaux qui souhaitent tirer un revenu des exportations de bois et de la transformation (dans le respect ou non du développement durable) de cette ressource en produit à valeur ajoutée, malgré les pressions internationales croissantes exercées en matière d'environnement et de légalité. Etant donné que le commerce Sud-Sud d'approvisionnement en matières premières est maintenant bien établi, qu'il est soutenu par les intérêts géopolitiques de la Chine et que la présence de ces réseaux flexibles revêt une importance croissante pour les économies africaines, une déconnection complète entre les politiques occidentales et les modes d'exploitation de la ressource forestière devient possible. En effet, il y a lieu de relever que si aucune amélioration n'est apportée en matière de gouvernance et d'application des législations au niveau national, le caractère flexible de ces réseaux facilite le contournement des réglementations relatives à l'environnement et ce, de multiples façons, même avec les nouveaux mécanismes institutionnels envisagés comme les instruments fiscaux actuellement testés dans le Bassin du Congo.

Le deuxième enseignement découle du premier : il devient encore plus urgent d'axer actions et politiques sur les problèmes structurels des sociétés africaines avant (ou au moment) d'adopter quelque stratégie que ce soit en matière de gouvernance forestière. De par leur nature même – leur faculté à s'adapter et à tirer parti de tous les espaces de liberté existants – les réseaux flexibles peuvent être considérés, plutôt que comme prédateurs, comme révélateurs du degré de gouvernance d'un pays donné et de la dynamique de ses entreprises. Il en ressort que la gouvernance et le développement durable des forêts dépendent dans une large mesure des fondements du développement économique et de l'application du droit dans les pays africains.

Les axes traditionnels des échanges Nord-Sud sont remis en question comme l'ont montré la présence massive et l'empressement avec lequel les dirigeants africains se sont rendus à Beijing en 2006. Le fait que, sur l'échiquier planétaire et géopolitique actuel, les grandes économies de transition ont plus d'attraits qu'auparavant pour les États africains, implique que les réseaux flexibles continueront à gagner de l'influence sur le terrain. Combinée à la demande croissante de l'Asie pour le bois africain, cette réalité tend à subordonner la question de la gouvernance forestière aux problèmes plus vastes que sont l'instabilité chronique, les troubles civiques, la corruption ou, simplement, la pauvreté et l'inégalité. Si ces problèmes structurels ne sont pas convenablement abordés dans le cadre de politiques de développement appropriées, la question de l'impact des réseaux flexibles interentreprises sur les ressources naturelles apparaîtra probablement comme

dénuée de sens. Ces réseaux peuvent aider les pays africains sur la voie du développement économique mais au détriment du développement durable de leurs forêts. Aider à atténuer les problèmes décrits, au contraire, permettrait de réguler le comportement de ces réseaux pour favoriser l'instauration de bonnes pratiques de gouvernance tout en exploitant leur potentiel pour tirer un meilleur parti de la valeur de ressources forestières sous-évaluées sur les marchés mondiaux.

Dans une optique plus large, il y a lieu de relever deux problèmes types du commerce mondialisé d'aujourd'hui, dans la lignée de ces réseaux caractérisés par leur flexibilité. Le premier est que les réseaux flexibles sont beaucoup moins sensibles aux outils classiques de la réglementation. Le deuxième tient à l'organisation de systèmes de gouvernance africains et à la mesure dans laquelle leur efficacité peut être renforcée dans la pratique. Il semble que la gouvernance en Afrique et les nouveaux systèmes de réglementation au niveau mondial soient confrontés à des difficultés substantielles de mise en œuvre. Cette dernière réflexion nous amène au troisième enseignement que nous pouvons tirer de l'apparition de ces nouveaux acteurs économiques : il devient urgent d'inventer de nouveaux instruments de gouvernance ou de nouvelles stratégies industrielles pour réglementer le secteur forestier. C'est un défi pour la recherche sur les politiques industrielles alors que l'approche la plus pragmatique pourrait sans doute être de saisir les instruments de négociation et de réglementation d'entités comme l'ASEAN, l'UE et la CEA.

## Conclusions

Depuis le milieu des années 1990, la dynamique des échanges de bois tropicaux est de plus en plus gouvernée par la demande des grandes économies de transition au nombre desquelles la Chine joue un rôle majeur. Avant cette période, la règle était celle d'une organisation classique de type « fordiste » pour toutes les opérations d'exploitation, de transformation et de commerce de bois durs africains. Caractéristiques de cette organisation, de gros investissements étaient apportés pour de faibles marges de profit au regard du risque économique encouru.<sup>33</sup> Quant aux stratégies, caractérisées en cela par une certaine rigidité des fonctions, elles ciblaient le plus souvent quelques essences de grande valeur et une clientèle restreinte.

Au fil de ces dernières années, la forme traditionnelle d'organisation industrielle a été remise en cause en Afrique, comme dans le reste du monde, par l'apparition de nouveaux systèmes de production basés sur des réseaux sociaux d'entreprises très mobiles et dynamiques. Chacun de ces réseaux comporte la participation d'un groupe ethnique ou culturel spécifique, les plus actifs dans le secteur forestier africain étant les réseaux culturels des Chinois continentaux et d'outremer, des Indiens, des Syro-Libanais et des Italiens. Malgré leurs différences culturelles apparentes, ces quatre types de réseaux

33 Nous avons observé des marges brutes inférieures à 15 % dans le cas des sociétés forestières occidentales classiques et intégrées. Ce sont des marges très faibles au vu des investissements, des coûts des équipements lourds et des risques encourus quand on les compare aux marges brutes de profit avoisinant 25 % des sociétés travaillant en Europe avec du matériel et des investissements similaires (Roda 2006).

ont en fait une structure très similaire. Les entreprises sont tout à la fois en situation de coopération et de compétition (coopération-compétition ou « *coo-petition* »), coopérant et se concurrençant simultanément, leur compétitivité s'appuyant sur un flux d'informations et sur la minimisation des coûts de transaction plutôt que celle des coûts de production.

Au-delà du secteur forestier, cette croissance sans précédent de réseaux d'entreprises flexibles illustre la profonde restructuration industrielle qui s'instaure actuellement dans l'économie mondialisée et dans les économies en développement. Les axes traditionnels Nord-Sud sont remis en cause à mesure que se redéfinit la base même de la compétitivité. Sur notre planète mondialisée, plus interconnectée que jamais auparavant, les transactions économiques des réseaux et de leurs entreprises locales se déroulent à l'échelle mondiale dans un climat de concurrence acharnée. Reflétant d'anciens modes d'exploitation, la production de réseaux d'entreprises en concurrence les uns avec les autres semble se fonder aujourd'hui sur un ensemble commun de caractéristiques et de facteurs déterminants – indépendamment du contexte culturel. La réputation et la confiance sont institutionnalisées à l'intérieur même de ces réseaux et les transactions deviennent essentielles – les entreprises optimisant leur position à travers une hiérarchie de relations entre les acteurs et des liens économiques ethnocentrés.

## Références

- Baroncelli, A. et Assens, C. 2002 Marché - Réseau - Hiérarchie : Une réflexion sur les types organisationnels idéaux. ESCP-EAP. *Les Actes de la XIème Conférence de l'AIMS*. AIMS, Paris.
- Becattini, G. 1987 Mercato e forze locali : Il distretto industriale. Il Mulino, Bologna, Italie.
- Bernard, P. et Vicente, J. 2004 Modèles décentralisés d'interactions et coexistence spatiale des modes de coordination. Disponible à : <http://www.univ-tlse1.fr/lereps/publi/teleload/bvrei.pdf>.
- Bourdieu, P. 1980 Le capital social : Notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences sociales* 31:2-3.
- Boyer, R. 1986 La théorie de la régulation : une analyse critique. Editions de la Découverte, Paris.
- Braudel, F. et Wallerstein, E. 1985 L'économie monde selon Braudel et Wallerstein : civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIe Siècle 1979 et la Dynamique du capitalisme 1985, p. 55. *Dans* : Généau de Lamarlière, I. et Staszak, J.F. Principes de Géographie économique. Lerozier ed., Bréal, France.
- Brusco, S. 1982 The emilian model: Productive decentralization and social integration. *Cambridge Journal of Economics* 6(2): 167-184.
- Cadène, P. et Vidal, D. 1997 Webs of Trade: Dynamics of Business Communities in Western India. Manohar: Delhi, Inde. ISBN: 81-7304-187-3.

- Castells, M. 1998 *La Société en réseaux: L'ère de l'information*. Fayard : Paris.
- Cawthorne, P.M. 1995 Of the networks and markets: The rise of a South Indian town, the example of Tiruppur's cotton knitwear industry. *World Development* 23(1): 43-56.
- Coase, R. 1937 The nature of the firm. Disponible à : <http://www.economie2000.com>.
- Coase, R. 1988 The firm, the market and the law. Disponible à : <http://www.economie2000.com>.
- Coleman, J.S. 1988 Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94(supplement): 95-120.
- Debroux, L. 1998 Vent d'est sur le Bassin du Congo: La forêt africaine face à une réalité mondiale. *APFT News* 5(avril): non-paginé.
- FAO 2004 Trade and sustainable forest management: Impacts and interactions (Impact assessment of forest products trade in the promotion of sustainable forest management). FAO, Rome.
- FAO 2008 FAOSTAT online database. Disponible à : <http://faostat.fao.org/> (date d'accès en ligne : 1 juillet, 2008).
- Guilguy, C. 1997 Les filières forestières africaines face aux défis d'une industrialisation durable: Faut-il avoir peur des investisseurs malaisiens ? *Marchés Tropicaux* 2687:1012-1015.
- Humphrey, J. et Schmitz, H. 1996 The triple C approach to local industrial policy. *World Development* 24(12):1859-1877.
- Karsenty, A. 1996 Les ambitions asiatiques en Afrique Centrale. *Bois et Forêts des Tropiques* 248:78.
- Karsenty, A. et Debroux, L. 1997 L'implantation des sociétés forestières asiatiques en Afrique centrale: Rimbunan Hijau au Cameroun. *Bois et Forêts des Tropiques* 254: 80-85.
- Karsenty, A. 2007 Overview of industrial forest concessions and concession-based industry in Central and West Africa and considerations of alternatives. Report for the Rights and Resources. Disponible à : [http://www.cbfp.org/tl\\_files/archive/thematique/Forest\\_Concessions\\_and\\_Concession\\_Industry\\_Central.pdf](http://www.cbfp.org/tl_files/archive/thematique/Forest_Concessions_and_Concession_Industry_Central.pdf) (date d'accès en ligne : 10 jan, 2009)
- Marshall, A. 2004 Principles of economics: An introductory volume. Disponible à : <http://www.economie2000.com>.
- Nadvi, K. et Schmitz, H. 1998 Industrial clusters in less developed countries : Review of experiences and research agenda. *Dans* : (èds.) Cadène, P. et Holmström, M., *Decentralized production in India: Industrial districts, flexible specialization, and employment*, pp. 60-138. Sage : Delhi, Inde.
- Nguingiri, J-C. 2007 Gouvernance des aires protégées: L'importance des « normes pratiques » de régulation de la gestion locale pour la faisabilité des réformes dans le Bassin du Congo. *Le Bulletin de L'APAD* 26: 1-8.
- Olivier de Sardan, J-P. 2005 *Anthropology and Development*. Zed Books : Londres.

- Piore, M.J. et Sabel, C.F. 1984 *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*. Basic Books : Washington, DC.
- Porter, M.E. 1990 *The competitive advantage of nations*. The Free Press : New York.
- Putnam, R.D. 1995 *Bowling alone: America's declining social capital*. *Journal of Democracy* 6(1): 65-78.
- Rabelotti, R. 1995 *Is there an industrial district model ? Footwear districts in Italy and Mexico compared*. *World Development* 23(1): 29-41.
- Rallet, A. 2000 *Local globalisation ou « Glocalisation »* Sellon Rallet. *Dans : (éds.) Géneau de Lamarlière, I. et Staszak, J.F., Principes de Géographie Économique*. Lerozier : Bréal, France.
- Roda, J-M. 2000 *Peut-on confondre la qualité et l'excellence des produits forestiers? Bois et forêts des tropiques* 264:69. Disponible à [http://72.14.235.104/search?q=cache:MUU5LlDRsoJ:bft.cirad.fr/cd/BFT\\_264\\_69.pdf](http://72.14.235.104/search?q=cache:MUU5LlDRsoJ:bft.cirad.fr/cd/BFT_264_69.pdf).
- Roda, J-M. 2001 *Feasibility study for a new marketing strategy for the timber production of Grupo Madal, including ecocertification*. CIRAD, Montpellier, France. Disponible à <http://agritrop.cirad.fr/>.
- Roda, J-M. 2004 *Forest products network analysis: A methodology guide*. CIRAD : Montpellier, France. Disponible à <http://agritrop.cirad.fr/>.
- Roda, J-M. 2005 *Réseaux d'entreprises et stratégies industrielles dans les forêts tropicales*. Phd thesis. Paris: Paris VII. 392p. Disponible à <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00011300/en/>.
- Roda, J-M. 2006 *Diagnostic économique et fiscal de la filière bois au Cameroun*. *Dans : Karsenty, A., Roda, J-M., Fochivé, E., Milol, A. et Kuetche, M., Audit économique et financier du secteur forestier au Cameroun*. Unpublished report. Ministère de l'Economie et des Finances : Yaoundé, Cameroun. Disponible à <http://agritrop.cirad.fr/>.
- Roda, J-M. et Erdlenbruch, K. 2003 *Analyse des conditions de reprise économique du secteur forestier en République démocratique du Congo*. CIRAD – Banque Mondiale : Montpellier, France. Disponible à <http://agritrop.cirad.fr/>.
- Roda, J-M. et Gérard, J. 2003 *Etude de faisabilité de l'extension des activités industrielles de SBL/TRB dans le cadre de l'élaboration d'un Plan d'aménagement forestier, Libreville/Lastourville, Gabon*. CIRAD : Montpellier, France. 58p. Disponible à <http://agritrop.cirad.fr/>.
- Roda, J-M. et N'Sitou, M. 2005 *The breakthrough of Asian networks*. *African Geopolitics* 17(Winter): 117-126. Disponible à <http://econpapers.repec.org/paper/epfwpaper/40400.htm>.
- Roda, J-M. et Rathi, S. 2005 *Expertise « Investissement pour la production d'énergie à partir de déchets d'une scierie au Gabon. »* CIRAD : Montpellier, France. 48p. Disponible à <http://agritrop.cirad.fr/>.
- Salais, R. et Storper, M. 1993 *Le Monde de Production*. Paris: Ecole des hautes études en sciences sociales.

- Schmitz, H. et Musyck, B. 1994 Industrial districts in Europe: Policy lessons for developing countries ? *World Development* 22(6): 889-910.
- Sizer, N. et Plouvier, D. 2000 Increased investment and trade by transnational logging companies in Africa, the Caribbean, and the Pacific : Implications for the sustainable management and conservation of tropical forests. WWF, WRI, Commission Européenne : Bruxelles.
- Veltz, P. 1996 Mondialisation, villes et territoires: L'économie d'archipel. Presses Universitaires de France : Paris.
- Vicente, J. 2004 Economie régionale et urbaine. Disponible à : <http://www.univ-tlse1.fr/lereps/present/vicente.html>.
- Weber, M. 1968 The theory of social and economic organisation (original title: *Wirtschaft und Gesellschaft* ). Parsons, Talcot, Editor, Translator. 1968 (1922).
- Williamson, O.E. 1985 The Economic Institutions of Capitalism. Free Press : New York.